



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL

65.011/012:35

La racionalización del gobierno de la empresa es punto esencial de la doctrina del ingeniero francés Henri Fayol, universalmente conocida bajo el nombre de fayolismo. El tiempo transcurrido desde la primera publicación de su obra «Administración industrial y general» no le ha restado un ápice de su actualidad, que permanece hoy en día con el clasicismo de lo permanente.

PARTE PRIMERA.—NECESIDAD Y POSIBILIDAD DE UNA ENSEÑANZA ADMINISTRATIVA

CAPITULO I.—DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

El conjunto de operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personal).
5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadísticas, etc.).
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

La función administrativa se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirla con el gobierno, ya que la administración no es sino una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar el gobierno de la empresa.

La esfera de acción de la administración comprende las siguientes actividades:

1. Previsión. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
2. Organización. Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
3. Mando. Mandar es dirigir el personal.
4. Coordinación. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
5. Control. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

CAPITULO II.—IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DIVERSAS CAPACIDADES QUE FORMAN EL VALOR DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS

A cada grupo de operaciones o función esencial corresponde una capacidad especial. Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimiento que se pueden resumir así:

1. *Cualidades físicas*: salud, vigor, destreza.
2. *Cualidades intelectuales*: aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
3. *Cualidades morales*: energía, firmeza, valor para aceptar las responsabilidades, iniciativa, abnegación, tacto, dignidad.
4. *Cultura general*: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función desempeñada.
5. *Conocimientos especiales*: conciernen exclusivamente a la función. Sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
6. *Experiencia*: conocimiento resultante de la práctica de los negocios.

La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la importancia de la función.

En la empresa rudimentaria, donde todas las funciones son desempeñadas por una sola persona, la extensión de las capacidades necesarias es evidentemente reducida.

En la gran empresa, el personal debe poseer numerosas capacidades; altamente desarrolladas; pero como las funciones se hallan repartidas entre un gran número de agentes, cada uno de éstos no se halla generalmente obligado a desempeñar sino una parte reducida de las capacidades del conjunto.

En toda clase de empresas la capacidad principal de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad principal de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

La necesidad de conocimiento administrativo es general.

CAPITULO III.—NECESIDAD Y POSIBILIDAD DE UNA ENSEÑANZA ADMINISTRATIVA

Se ha visto que la obra directiva comprende el ejercicio y el cumplimiento de las seis funciones esenciales y que la capacidad más necesaria a los agentes superiores de las grandes empresas es la capacidad administrativa. Esta puede y debe adquirirse, lo mismo que la capacidad técnica, en la escuela primero y en el taller después.

La enseñanza de la administración debe ser general: rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más extensa en las secundarias y muy desarrollada en las superiores. Esta enseñanza no podrá hacer de todos los alumnos buenos administradores, como tampoco puede la enseñanza técnica hacer de todos los alumnos excelentes técnicos. No se le exigirá sino servicios análogos a los que rinde la enseñanza técnica.

PARTE SEGUNDA.—PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE ADMINISTRACION

CAPITULO I.—PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

La función administrativa se realiza por los miembros de la organización. El buen funcionamiento del cuerpo social depende de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da el nombre de principios. A continuación se mencionan algunos principios de administración de aplicación:

1. *División del trabajo.*—Tiende a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes. Su finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

2. *Autoridad. Responsabilidad.*—La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la auto-

ridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia de saber, de experiencia, de aptitud de mando, etc. En un buen jefe la autoridad personal es complemento indispensable de la autoridad legal.

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir una sanción—castigo o recompensa—que acompaña al ejercicio del poder.

3. *Disciplina*.—Consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

- a) Buenos jefes en todos los grados de jerarquías.
- b) Convenios tan claros y equitativos como sea posible.
- c) Sanciones penales juiciosas.

4. *Unidad de mando*.—Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.

5. *Unidad de dirección*.—Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

6. *Subordinación del interés particular al interés general*.—El interés del Estado debe prevalecer sobre el de un ciudadano o grupo de ciudadanos y el de la empresa sobre el de un agente o grupo de agentes.

7. *Retribución del personal*.—Debe ser equitativo y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al empresario y al empleado.

El modo de retribución del personal puede tener influencia considerable sobre la marcha de los asuntos. Mediante él se busca lo siguiente:

- a) Que se asegure una remuneración equitativa.
- b) Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil.
- c) Que no pueda conducir a exceso de remuneración.

8. *La centralización*.—En todo organismo las sensaciones convergen hacia la dirección, y de ésta parten las órdenes que lo ponen en movimiento. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata únicamente de hallar el límite favorable a la empresa. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados pertenece a la descentralización; todo lo que disminuye la importancia de este papel pertenece a la centralización.

9. *La jerarquía*.—Está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de

una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no siempre es el más rápido; es a veces largo en las empresas muy grandes y, principalmente en el Estado.

Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad; es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la empresa.

10. *Orden.*—Es conocida la fórmula del orden material: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. El orden perfecto exige además que el lugar convenga al agente y que el agente convenga al puesto (the right man in the right place).

11. *Equidad.*—La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. No excluye ni la energía ni el rigor.

12. *Estabilidad del personal.*—En general, el personal dirigente de las empresas prósperas es estable. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de las malas situaciones. Sin embargo, los cambios de personal son a veces inevitables (edad, enfermedad, retiro, etc.). El principio de estabilidad es, pues, cuestión de medida.

13. *La iniciativa.*—La posibilidad de concebir y ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La iniciativa de todos es una gran fuerza para las empresas. En igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es superior a otro que no sabe hacerlo.

14. *La unión del personal.*—La armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para la misma.

CAPITULO II.—ELEMENTOS DE ADMINISTRACION

A) PREVISIÓN.

Su principal manifestación y su instrumento más eficaz es el programa de acción, que es a la vez el resultado que se desea obtener, las etapas a franquear, la línea de conducta a seguir y los medios a emplear.

El programa de acción reposa:

- Sobre los recursos de la empresa (inmuebles, capital, personal, etc.).
- Sobre la naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- Sobre las posibilidades futuras.

La preparación del programa de acción es una de las operaciones más

importantes y más difícil de toda empresa; pone en movimiento todos los servicios y todas las funciones, principalmente la administrativa.

Un buen programa de acción debe reunir los siguientes caracteres:

- *Unidad.*—No puede haber sino un programa de acción, pero el mismo programa puede ser dividido en varias partes.
- *Continuidad.*—La acción directiva del programa debe ser continua.
- *Flexibilidad.*—El programa debe ser lo suficientemente elástico para que pueda sujetarse a las modificaciones que se considere conveniente introducir.
- *Precisión,* en la medida compatible con el elemento incierto que pesa sobre la empresa.

El programa de acción facilita la utilización de los recursos de la empresa y la elección de las mejores medidas a emplear para llegar al fin propuesto; suprime o reduce las dudas, las falsas maniobras y los cambios injustificados de orientación y contribuye al mejoramiento del personal. Podría preguntarse por qué un instrumento tan útil no es utilizado en todas partes, y la razón es que su confección exige en el personal dirigente cierto número de cualidades y de condiciones difíciles de reunir. Estas son:

- La destreza para dirigir a los hombres.
- Mucha actividad.
- Valor moral.
- Estabilidad del personal dirigente.
- Competencia profesional.
- Conocimiento general de los negocios.

B) ORGANIZACIÓN.

Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capital, personal. En este conjunto de elementos pueden hacerse—como se ha visto—dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social.

Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal o cuerpo social debe ser capaz de desempeñar las seis funciones esenciales de la empresa.

Entre el cuerpo social de la empresa rudimentaria, donde un solo hombre desempeña todas las funciones, y la empresa nacional que engloba millones

de individuos, se presentan notables diferencias, pero, en todo caso, el cuerpo social debe desempeñar la siguiente misión administrativa:

- Vigilar para que el programa de acción sea cuidadosamente preparado y rigurosamente ejecutado.
- Vigilar para que el organismo social y el organismo material se hallen en relación con el fin, los recursos y las necesidades de la empresa.
- Establecer una dirección única, competente y rigurosa.
- Concertar las acciones y coordinar los esfuerzos.
- Tomar decisiones claras y precisas.
- Contribuir a un buen reclutamiento; cada servicio debe tener a su frente a un hombre competente y activo; cada agente debe estar en el puesto donde pueda rendir el máximo de servicios.
- Definir claramente las atribuciones.
- Estimular la afición a las iniciativas y a las responsabilidades.
- Remunerar equitativamente los servicios prestados.
- Aplicar sanciones en caso de faltas y errores.
- Hacer respetar la disciplina.
- Vigilar para que los intereses particulares se hallen subordinados al interés de la empresa.
- Prestar atención especial a la unidad de mando.
- Controlar todo.
- Combatir los excesos de reglamentación y de formulismo burocrático.

Los órganos del cuerpo social son los que corresponden a las seis funciones esenciales que realizan las empresas. En la empresa rudimentaria, pueden estar representadas por un solo agente; en la empresa nacional las funciones, extremadamente complejas y subdivididas, ocupan a una cantidad considerable de personas y conducen a la creación de órganos.

C) MANDO.

Una vez constituido el cuerpo social es menester hacerlo funcionar: es ésta la misión que debe cumplir el mando. Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, teniendo cada uno la carga y la responsabilidad de su unidad.

El arte de mandar reposa sobre ciertas cualidades personales y sobre el

conocimiento de los principios generales de administración. El jefe encargado del mando debe:

- Tener un conocimiento profundo de su personal.
- Eliminar a los incapaces.
- Conocer perfectamente los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus agentes.
- Dar buen ejemplo.
- Efectivas inspecciones periódicas del cuerpo social.
- Reunir a sus principales colaboradores en conferencia para preparar en ellas la unidad de dirección y la coordinación de los esfuerzos.
- No dejarse absorber por los detalles.
- Procurar que reine en el personal la actividad, la iniciativa y la abnegación.

D) COORDINACIÓN.

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa para facilitar su funcionamiento y procurar el éxito. En una empresa bien coordinada se verifican los siguientes hechos:

- Cada servicio marcha de acuerdo con los otros.
- En cada servicio las divisiones y subdivisiones son exactamente informadas de la parte que les corresponde en la obra común y del mutuo apoyo que deben prestarse.
- El programa de acción de los diversos servicios y de las subdivisiones de cada servicio es puesto constantemente en armonía con las circunstancias.

Tal resultado exige una dirección inteligente, experimentada y activa. Uno de los mejores medios de facilitar al personal el cumplimiento de su deber es la conferencia de jefes de servicio.

E) CONTROL.

En una empresa, el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios.

Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos, desde distintos

puntos de vista (administrativo, comercial, técnico, financiero, contable y de seguridad).

Las operaciones de control pueden ser ejecutadas por el jefe de la empresa o por sus colaboradores jerárquicos. Pero cuando algunas operaciones se vuelven demasiado numerosas, completas o amplias, es necesario recurrir a agentes especiales que reciben el nombre de inspectores.

Para que el control sea eficaz debe ser realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones. Un peligro a evitar es la tendencia del control o inmiscuirse en la dirección y la ejecución de los servicios.

La persona que realiza el control debe ser competente e imparcial.

PARTE TERCERA. — APENDICE. EXTENSION DE LA DOCTRINA ADMINISTRATIVA A LOS NEGOCIOS DEL ESTADO

La extrema importancia de la dirección es el principio esencial de la doctrina administrativa, y esta importancia aumenta a medida que crece el volumen de la empresa. Ninguna empresa puede prosperar sin una buena dirección. Este principio vale tanto para el Estado como para la industria. Si el funcionamiento de los servicios públicos produce, a veces, tantos sinsabores, ello se debe a que dichos servicios están mal dirigidos.

En todos los Estados modernos, la constitución de la dirección superior de los servicios públicos se presenta, más o menos, bajo el mismo aspecto general:

1. *Presidente del Consejo o Primer Ministro.*—Ejercer su autoridad sobre la empresa gubernamental en su totalidad. El debe llevar esta empresa hacia sus fines, tratando de sacar el mayor provecho de los recursos disponibles. Es jefe de los ministros.

2. *Ministro.*—Tiene a su cargo el funcionamiento de un grupo de servicios públicos y es jefe de los directores de su grupo.

3. *Director.*—Debe asegurar la marcha de un servicio determinado y es jefe de todos los agentes pertenecientes al mismo.

A la dirección superior de los servicios públicos corresponde:

- La preparación de la acción que resulta de un doble esfuerzo dirigido hacia la previsión y la organización.
- La ejecución: resulta del mando y la coordinación.
- El examen de los resultados que constituye el control.

La dirección superior de los servicios públicos tiene a su disposición los siguientes medios:

- *Estado mayor*.—Es preciso recurrir a la ayuda de un grupo de hombres que dispongan de la pericia y el tiempo que pueda faltar al jefe.
- *El mecanismo administrativo*.—Es éste una vasta documentación que comprende:
 - a) Estudios generales.
 - b) Programa de acción.
 - c) Informes.
 - d) Actas de las conferencias de los jefes de servicio.
 - e) Cuadro de la organización.
- *La responsabilidad*.—El programa de acción de un servicio crea un compromiso para el agente. Los informes muestran en qué medida se ha cumplido con el compromiso, cuando se confronta el programa con los resultados.

De ahí surge la responsabilidad.

- La confianza entre los órganos dirigentes.

Tanto los directores como los ministros y el Presidente del Consejo, aparte de sus cualidades morales e intelectuales y de su cultura general, deben ser buenos administradores.

MIGUEL JABALA